

**REGULAMENT**  
**cu privire la evaluarea performanțelor profesionale ale salariaților și salariatelor**  
**IP Compania „Teleradio-Moldova”**

**I. DISPOZIȚII GENERALE**

1. Regulamentul cu privire la evaluarea performanțelor profesionale ale salariaților din cadrul IP Compania „Teleradio-Moldova” (în continuare – Regulament) este elaborat în conformitate cu prevederile actelor normative naționale, precum și Tratatelor internaționale la care Republica Moldova este parte.
2. Prezentul Regulament stabilește modul de organizare și desfășurare a procesului de evaluare a performanțelor profesionale ale salariaților IP Compania „Teleradio-Moldova” (în continuare Companie), atribuțiile persoanelor implicate în procesul evaluării.
3. Evaluarea performanțelor profesionale este procesul prin care se apreciază obiectiv, sistematic, transparent și echitabil randamentul, calitatea muncii, comportamentul, inițiativa, eficiența și, după caz, creativitatea fiecărui salariat.
4. Scopul evaluării performanțelor profesionale constă în determinarea nivelului de îndeplinire a obiectivelor individuale de activitate și nivelul de manifestare a abilităților profesionale și a comportamentului organizațional al salariaților Companiei, în vederea aprecierii rezultatelor obținute, identificării necesităților de dezvoltare profesională, luării deciziilor privind cariera salariatului.
5. Evaluarea performanțelor profesionale este un proces continuu care se bazează pe existența unor relații de cooperare și comunicare deschise și permanente între evaluatori și salariatul evaluat.
6. Salariații implicați în implementarea procedurii de evaluare vor da dovadă de obiectivitate și imparțialitate, vor lua decizii argumentate, în baza unor fapte concrete, pentru a evidenția cât mai exact, atât meritele și performanțele, cât și deficiențele și nerealizările înregistrate în activitatea celui evaluat.
7. În sensul prezentului regulament, se definesc următoarele noțiuni:
  - *salariat* – persoană fizică (bărbat sau femeie) care prestează o muncă conform unei anumite specialități, calificări sau într-o anumită funcție, în schimbul unui salariu, în baza contractului individual de muncă;
  - *conducător (de departament/subdiviziune/nemijlocit/direct)* – persoană fizică (bărbat sau femeie), angajat în baza contractului individual de muncă, care conduce un departament/subdiviziune sau un grup de salariați în cadrul Companiei;
  - *performanță* - gradul de îndeplinire a sarcinilor care definesc funcția ocupată de salariat și se referă la contribuția pe care o aduce la îndeplinirea obiectivelor Companiei. Performanța individuală este corelată direct cu performanța de grup (a subdiviziunii) și performanța organizațională, de aceea este important ca să fie asigurată o performanță individuală optimă. Performanța poate fi definită atât prin rezultate concrete, măsurabile, cât și prin abilități profesionale și comportament organizațional;
  - *obiective individuale* – priorități-cheie în activitatea salariatului care implică rezultatele dorite/scontate și urmează a fi realizate în perioada evaluată;

- *criterii de evaluare* – abilități profesionale și comportament/atitudini necesare salariatului, pentru a îndeplini în mod optim obiectivele, sarcinile de bază și atribuțiile de serviciu;
  - *indicatori de performanță* – instrument utilizat pentru a evalua cantitativ și calitativ performanța salariatului;
  - *fișă de evaluare* – document care conține informații despre modul și nivelul de atingere a obiectivelor stabilite în baza indicatorilor de performanță, de manifestare a criteriilor de evaluare, necesitățile de dezvoltare profesională, precum și calificativul de evaluare acordat.
8. Evaluarea performanțelor profesionale ale salariaților are la bază următoarele principii:
- *obiectivitate* – factorii implicați în procesul de evaluare trebuie să ia decizii în mod imparțial, în baza argumentelor și faptelor concrete, astfel încât să redea, în egală măsură, atât meritele și performanțele persoanei evaluate, cât și deficiențele și nerealizările acesteia;
  - *cooperare și comunicare continuă* – asigurarea unui mediu cooperant și menținerea unor relații de comunicare deschisă și permanentă între toți factorii implicați în procesul de evaluare;
  - *respectarea demnității* – asigurarea unui mediu în care este respectată demnitatea fiecărui salariat și a unui climat liber de orice manifestare și formă de hărțuire, exploatare, umilire, dispreț, amenințare sau intimidare.

## II. FACTORII IMPLICAȚI ÎN PROCESUL DE EVALUARE

6. **Directorul general/Directoare generală** al/a Companiei are următoarele atribuții și responsabilități:
- 6.1. Stabilește obiectivele anuale a companiei;
  - 6.2. Aprobă obiectivele și indicatorii de performanță ale salariaților din cadrul companiei;
  - 6.3. Evaluează conducătorii de subdiviziuni direct subordonați;
  - 6.4. Stabilește și alte metode de evaluare a performanțelor profesionale a angajaților;
  - 6.5. Institue Comisia de examinare a contestațiilor depuse de către salariații evaluați.
7. **Conducătorii** de departamente/subdiviziuni/nemijlociți au următoarele atribuții și responsabilități:
- 7.1. Determină obiectivele departamentului / a subdiviziunii / a grupului în dependență de obiectivele companiei stabilite de către Directorul general / Directoarea generală;
  - 7.2. Stabilesc graficul individual de întâlnire cu fiecare salariat din subordinea sa, în scopul fixării obiectivelor individuale;
  - 7.3. Organizează ședințe periodice de consiliere cu fiecare salariat, pentru a discuta despre progresul în atingerea obiectivelor;
  - 7.4. Organizează interviul final de evaluare a activității salariatului din subordinea directă;
  - 7.5. Asigură confidențialitatea pe parcursul procesului de evaluare a performanței salariatului;
  - 7.6. Oferă un calificativ și semnează împreună cu salariatul din subordine, fișa de evaluare;
  - 7.7. Stabilește și implementează alte metode de evaluare a performanțelor profesionale ale angajaților, la necesitate.
8. **Serviciul resurse umane și formare profesională continuă** are următoarele atribuții și responsabilități:
- 8.1. Asigură implementarea corectă a procesului de evaluare prin oferirea asistenței informaționale și metodologice tuturor factorilor implicați;

8.2. Elaborează o notă informativă care cuprinde informații privind rezultatele evaluării angajaților companiei pentru anul respectiv și o prezintă Directorului general / Directoarei generale în termenul stabilit;

8.3. Asigură respectarea actelor normative și a principiilor de confidențialitate în procesul de evaluare a salariaților.

**9. Salariatul** companiei are următoarele responsabilități:

9.1. Pregătește la timp scopurile și obiectivele de performanță pentru noul an de gestiune;

9.2. Participă la autoevaluare;

9.3. Trimite materialele de evaluare necesare în termenul limită stabilit;

9.4. Participă pe deplin la proces.

### III. PROCEDURA DE EVALUARE

**10. Evaluare performanțelor profesionale a salariaților odată la doi ani**

10.1. Procesul de evaluare permite determinarea performanței unui salariat, prin analiza corespunderii acestuia cu cerințele fișei de post, nivelul de manifestare a abilităților profesionale, stabilirea și îndeplinirea obiectivelor individuale;

10.2. Evaluarea performanțelor salariaților de creație, specialiștilor, personalul de conducere de nivel inferior și conducătorilor aflați în subordinea Directorului general/ Directoarei generale, are loc în trei etape, care se vor desfășura în cadrul ședințelor 1:1, dintre salariatul evaluat și conducătorul nemijlocit al acestuia.

10.3. Prima etapă a procesului de evaluare, se realizează în perioada 1 octombrie – 1 decembrie pentru anul următor în care va avea loc evaluare și cuprinde stabilirea obiectivelor individuale specifice funcției salariaților, în scris în fișa de evaluare. Numărul obiectivelor poate fi cuprins între minim 3 și maxim 6.

10.3.1. Obiectivele individuale reies din strategia de dezvoltare a companiei, Caietul de sarcini și din planul de activitate a subdiviziunii. Totodată, acestea devin un instrument eficient de control și management prin care sunt direcționate resursele umane în vederea îndeplinirii obiectivelor organizaționale.

10.3.2. Obiectivele trebuie formulate conform următoarelor criterii:

- *specifice* - caracteristice activităților, să fie concrete și bine definite;
- *măsurabile* - să cuprindă o finalitate sau rezultate concrete, care pot fi măsurate în mod cantitativ sau calitativ;
- *realizabile* - să prezinte posibilitatea de îndeplinire a obiectivelor stabilite prin intermediul resurselor oferite;
- *flexibile* - să fie posibil de revizuit în funcție de modificările intervenite în prioritățile companiei și/sau subdiviziunii;
- *realiste* - să reflecte termenii de realizare a sarcinilor în parametri temporali stabiliți.

10.3.3. Pentru fiecare obiectiv, se stabilesc indicatorii de performanță, care măsoară cantitativ și calitativ realizarea obiectivelor stabilite.

10.4. A doua etapă a procesului de evaluare se realizează în perioada 1 iunie-15 iulie a anului în care are loc evaluarea și include revizuirea obiectivelor inițiale la jumătate de an. Conducătorul nemijlocit împreună cu salariatul evaluat se vor întâlni în perioada 1 iunie-15 iulie a anului în care are loc evaluarea, pentru a verifica, înregistra progresul în atingerea

obiectivelor și stabilirea unui calificativ preventiv. Factorii implicați sunt în drept de a modifica, include sau exclude obiective dacă acestea devin irelevante.

10.5. În cazul în care au fost încălcate principiile procedurii de evaluare și criteriile de stabilire a obiectivelor evaluării performanțelor profesionale în prima etapă, în etapa a doua, salariatul împreună cu conducătorul direct urmează să revizuiască obiectivele de performanță stabilite în fișa de evaluare.

10.6. A treia etapă a procesului de evaluare, are loc în perioada 1 decembrie – 15 decembrie a anului în care are loc evaluarea și presupune întocmirea fișei de evaluare, unde salariatul se autoevaluează în raport cu realizarea obiectivelor, precum și performanța în raport cu capacitățile profesionale și o prezintă spre apreciere și aprobare conducătorului direct.

10.7. Perioada în care se realizează procedura de evaluare, poate fi modificată, iar salariatul urmează a fi informat despre termenul în care va fi evaluat.

10.8. Salariații departamentului înregistrări și colective muzicale, personalul tehnic, auxiliar și muncitorii sunt evaluați într-o singură etapă, în perioada 1 decembrie – 15 decembrie a anului în care are loc evaluarea.

10.9. Salariații departamentului înregistrări și colective muzicale sunt evaluați de către consiliul artistic în baza audierilor și înregistrărilor audio.

10.10. Personalul tehnic, auxiliar și muncitorii vor fi evaluați de conducătorul nemijlocit, conform fișei din anexa 3, a prezentului regulament.

10.11. În procesul de evaluare, indicatorii de performanță se vor aprecia folosind o scală cu 5 calitative, fiecărui calificativ corespunzându-i o notă de la 1 la 5.

<b>Calificativ</b>	<b>Explicație</b>	<b>Nota</b>
<i>Excepțional</i>	Permanent peste cerințele postului	5
<i>Foarte bine</i>	Adesea peste cerințele postului	4
<i>Bine</i>	Corespunde cerințelor postului	3
<i>Satisfăcător</i>	Sub cerințele postului și necesita îmbunătățire imediată	2
<i>Nesatisfăcător</i>	Mult sub cerințele postului și pune în pericol realizarea obiectivelor subdiviziunii/departamentului	1

10.12. Calificativul de evaluare se stabilește în baza punctajului final calculat din suma mediei aritmetice obținute la aprecierea nivelului de manifestare a criteriilor de evaluare și mediei aritmetice obținută la evaluarea îndeplinirii obiectivelor, împărțit la doi, după cum urmează:

- punctaj obținut între 4,50 și 5,00 – „*Excepțional*”
- punctaj obținut între 3,50 și 4,49 – „*Foarte bine*”
- punctaj obținut între 2,50 și 3,49 – „*Bine*”
- punctaj obținut între 1,50 și 2,49 – „*Satisfăcător*”
- punctaj mai mic de 1,50 – „*Nesatisfăcător*”.

10.13. Pot fi evaluați salariații care au activat în cadrul Companiei cel puțin 7 luni.

10.14. Fișa de evaluare trebuie semnată obligatoriu de către salariat și conducătorul său. Semnătura salariatului evaluat nu implică acordul acestuia, ci confirmă doar faptul că a avut loc procedura de evaluare.

10.15. Fișa de evaluare semnată de evaluator și de salariatul evaluat se înaintează contrasemnatarului (conducătorul ierarhic superior), care, după examinarea acesteia va decide asupra acceptării, respingerii sau evaluării repetate a salariatului de către evaluator.

10.16. Contrasemnatarul (conducătorul ierarhic superior) poate decide respingerea sau evaluarea repetată a angajatului atunci când:

- Aprecierile în fișa de evaluare de către evaluator nu corespund realității;

- Nu a fost respectată procedura de evaluare;
- 10.17. În situația prevăzută la punctul 10.16, contrasemnatarul va evalua repetat salariatul și, după caz va modifica punctajele acordate de evaluator și calificativul evaluării semnând la modificarea fiecărui element al fișei de evaluare.
- 10.18. Dacă conducătorul ierarhic superior respinge fișa de evaluare, atunci conducătorul direct și salariatul evaluat vor reexamina calificativul stabilit în mod obiectiv, respectând principiile prezentului Regulament..
- 10.19. În scopul controlului efectuării corecte a procedurii de evaluare a performanțelor profesionale, Directorul general/directoarea generală și/sau serviciul resurse umane și formare profesională continuă, pot selecta și analiza unele fișe de evaluare.
- 10.20. În cazul în care în urma controlului efectuat de către Directorul general/ generală sau serviciul resurse umane și formare profesională continuă, se determină încălcarea principiilor și prevederilor prezentului regulament, fișele de evaluare pot fi declarate nule.
- 10.21. În cazul în care fișele de evaluare sunt declarate nule în urma verificării și în scopul stabilirii unui calificativ de performanță, se va constitui o comisie de evaluare care va analiza și aprecia activitatea salariatului pentru o perioadă determinată de aceștia.
- 10.22. Evaluarea performanțelor profesionale nu poate fi realizată de către soțul, soția, o rudă sau un afin, până la gradul al III-lea, inclusiv, al salariatului. Dacă evaluatorul se află în una din aceste situații, atunci evaluarea se realizează de șeful ierarhic superior al acestuia. Atât salariatul cât și evaluatorul va fi obligat să declare conflictul de interese.
- 10.23. Refuzul salariatului de a participa la procedura de evaluare a performanței va fi considerat drept manifestarea dorinței de a nu-și justifica activitatea și performanța, ceea ce va fi interpretat ca o lipsă de performanță în activitatea sa și duce la stabilirea calificativului nesatisfăcător. Conducătorul direct împreună cu un salariat în prezența căruia va fi constatat refuzul semnează fișa de evaluare, înregistrează refuzul de participare și stabilesc calificativul nesatisfăcător, fără a fi necesară semnătura salariatului evaluat.
- 10.24. Fișa de evaluare semnată de părțile implicate și contrasemnată de conducătorul ierarhic superior, se transmite serviciului resurse umane și formare profesională continuă pentru a fi anexată la dosarul personal al salariatului.
- 10.25. În baza calificativului de performanță al salariatului, angajatorul poate decide majorarea salariului acestuia, sau promovării în funcție după cum urmează:
- „Exceptional”- calificativul în temeiul căruia salariatul poate fi promovat în funcție sau avansat în nivel de salarizare și/ori majorat în maximum 5 trepte de salarizare;
  - „Foarte bine” – calificativul în temeiul căruia salariatul poate fi promovat în funcție sau avansat în nivel de salarizare și/ori majorat în maximum 4 trepte de salarizare, după cum urmează: de la 3,50 până la 4,00 – maxim 3 trepte, de la 4,01 până la 4,49 – maxim 4 trepte;
  - „Bine” – calificativul în temeiul căruia salariatul poate fi avansat până la 2 trepte de salarizare după cum urmează: de la 2,50 până la 3,00 – maxim o treaptă, de la 3,01 până la 3,49 – maxim 2 trepte;
  - „Satisfăcător” – calificativul în temeiul căruia salariatului i se recomandă dezvoltarea competențelor profesionale, fiind menținut în nivelul și treapta de salarizare;
  - „Nesatisfăcător” – calificativul în temeiul căruia salariatul va primi un avertisment în scris și un termen rezonabil pentru îmbunătățirea indicatorului de performanță. La expirarea termenului stabilit, salariatul urmează a fi reevaluat. Constatarea îndeplinirii nesatisfăcătoare, în mod repetat, pe parcursul unui an, a indicatorilor de performanță individuală, reprezintă temei pentru concediere.

## **11. Evaluarea intermediară a performanțelor profesionale**

11.1. Evaluarea intermediară a performanțelor profesionale, presupune procedura care se organizează separat de evaluarea care are loc odată la doi ani și are drept scop analiza unor salariați sau întregă subdiviziune care înregistrează rezultate slabe în muncă sau nu au participat din diverse motive la evaluarea care are loc odată la doi ani.

11.2. În cazul în care există o solicitare întemeiată privind revederea salariilor în cadrul unei subdiviziuni sau pentru un salariat, evaluarea intermediară poate fi utilizată drept instrument pentru a afla performanța profesională a salariaților și pentru a decide acordarea sau neacordarea creșterii salariale. În cazul unei decizii pozitive, se poate efectua o analiză și acordare diferențiată.

11.3. Drept instrument de evaluare se poate folosi experiența din procedura de evaluare a performanțelor profesionale bienală, prin stabilirea de obiective individuale de performanță, însă cu o perioadă restrânsă pentru realizarea acestora. Evaluarea se efectuează, de asemenea, într-un cadru direct, unu la unu, între conducătorul sau conducătoarea de subdiviziune și subaltern(ă).

11.4. Evaluarea intermediară a performanțelor salariaților se poate realiza și prin aplicarea a diferitor tehnici, cum ar fi: analiza îndeplinirii atribuțiilor de serviciu conform fișei postului, feedback la 360 de grade, testarea cunoștințelor, evaluarea competențelor, evaluarea talentelor, ș.a..

11.5. În scopul unei analize ample, Directorul general/ Directoarea generală sau conducătorul/conducătoarea de subdiviziune poate forma o comisie de evaluare, din cel puțin trei membri, fie din angajații companiei sau experți ecterni. În cazul angajării unor experți externi, aceștia vor fi remunerați cu suma de 1000 lei net pentru fiecare zi lucrată.

11.6. Salariatul evaluat va fi informat despre inițierea procedurii de evaluare și tehnica de evaluare aplicată cu cel puțin cinci zile până la începerea evaluării.

11.7. În cadrul evaluării intermediare, în scopul motivării salariaților, la ordinul Directorului general/ Directoarei generale pot fi aplicate calificativele de evaluare conform punctului 10.12. și generalizarea rezultatelor conform punctului 10.25., sau pot fi stabilite și alte metode de apreciere a performanțelor și tipuri de motivare ulterioare.

11.8. În cazul în care examinarea intermediară are ca rezultat o constatare a unui nivel scăzut de performanță sau îndeplinirea necorespunzătoare a atribuțiilor de serviciu, conducătorul de subdiviziune împreună cu serviciul resurse umane și formare profesională continuă, inițiază procesul de îmbunătățire a nivelului de performanță.

11.9. Cazurile de încălcare a obligațiilor salariaților, constatate în urma revizuirii intermediare a performanțelor profesionale, pot constitui temei de aplicare a sancțiunii disciplinare, în conformitate cu legislația muncii.

## **IV. CONTESTAREA REZULTATELOR EVALUĂRII**

**12.** Rezultatele evaluării performanței individuale, inclusiv calificativul acordat și motivarea acordării acestuia, se aduc la cunoștința salariatului, în formă scrisă, și pot fi contestate de cel din urmă în decurs de 5 zile lucrătoare din momentul aducerii la cunoștință a rezultatelor evaluării.

**13.** Directorul general/Directoarea generală formează o comisie de examinare a contestațiilor, care în decurs de 10 zile lucrătoare din momentul recepționării contestației, informează salariatul în formă scrisă, privind decizia primită.

**14.** În cazul în care nu este de acord cu decizia comisiei de examinare a contestațiilor, salariatul poate contesta această decizie în instanța de judecată în termen de 30 de zile de la data aducerii la cunoștință a deciziei.

## **V. DISPOZIȚII FINALE**

**15.** Prezentul Regulament se aduce la cunoștință tuturor salariaților implicați în procesul de evaluare, sub semnătură sau prin orice metodă care confirmă recepționarea.

**16.** Pentru încălcarea procedurii de organizare și desfășurare a evaluării, factorii implicați poartă răspundere disciplinară în modul stabilit de Codul muncii.

**17.** Prezentul Regulament este un act juridic la nivel de unitate, care se aprobă prin ordinul Directorului general/Directoarei generale și la necesitate poate fi supus unor modificări, care se aduc la cunoștință salariaților, contra semnătură sau prin orice metodă care confirmă recepționarea, în cel mult 5 zile lucrătoare de la data aprobării acestora.

## Fișă de evaluare

(a salariațelor/salariaților de creație, specialiștilor/specialiștilor, personalul de conducere de nivel inferior și conducătoarelor/conducătorilor aflați în subordinea Directorului general/ Directoarei generale)

Numele, Prenumele salariatei/salariatului	Numele, Prenumele evaluatoarei/evaluatoarei
_____	_____
Funcția salariatei/salariatului	Funcția evaluatoarei/evaluatoarei
_____	_____
Departamentul/subdiviziunea	Data _____
_____	

### Capitolul I

Criterii de evaluare		Nesatisfăcător	Satisfăcător	Bine	Foarte bine	Exceptional
		1	2	3	4	5
1	Competența profesională					
	autoevaluare					
2	Lucrul în echipă					
	aprecierea conducătoarei/conducătorului					
3	Planificare și organizare					
	autoevaluare					
4	Orientare către calitate					
	aprecierea conducătoarei/conducătorului					
5	Comunicare eficientă					
	autoevaluare					
	aprecierea conducătoarei/conducătorului					



6	Spirit de inițiativă (se evaluează salariatele și salariații cu funcție de conducere)	autoevaluare					
		aprecierea conducătoarei/ conducătorului					
7	Abilități manageriale (se evaluează salariatele și salariații cu funcție de conducere)	autoevaluare					
		aprecierea conducătoarei/ conducătorului					

## *Capitolul II*

În tabela de mai jos fixați obiectivele individuale și evaluați conform rezultatelor obținute pe parcursul anului.

<i>Obiective individuale</i>		<i>Nesatisfăcător</i>	<i>Satisfăcător</i>	<i>Bine</i>	<i>Foarte bine</i>	<i>Exceptional</i>
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	rezultat măsurabil	...	...	...	...	...
	autoevaluare					
	aprecierea conducătoarei/ conducătorului					
2	rezultat măsurabil	...	...	...	...	...
	autoevaluare					
	aprecierea conducătoarei/ conducătorului					
3	rezultat măsurabil	...	...	...	...	...
	autoevaluare					
	aprecierea conducătoarei/ conducătorului					
4	rezultat măsurabil	...	...	...	...	...
	autoevaluare					
	aprecierea conducătoarei/ conducătorului					
	rezultat măsurabil					
	autoevaluare					
	aprecierea conducătoarei/ conducătorului					

## *Capitolul III*

Recomandări de dezvoltare a competențelor profesionale și personale, se notează de către conducătoarea/conducătorul salariatei/salariatului evaluate/evaluat:

---

---

---

Necesitatea de formare profesională, este negociată de salariată/salariat și conducătoare/conducător:

---

---

---

Punctaj: \_\_\_\_\_ Calificativul: \_\_\_\_\_

*Notă:* Semnarea acestui formular nu indică neapărat acordul cu informațiile prezentate, dar indică faptul că evaluatoare/evaluatorul și angajata/angajatul au discutat acest lucru.

**Semnăturile:**

Evaluată/evaluat \_\_\_\_\_

Evaluatoare/evaluator \_\_\_\_\_

## DEFINIREA CRITERIILOR DE EVALUARE ALE SALARIATULUI/SALARIATEI ȘI MODULUI DE STABILIRE A CALIFICATIVULUI PENTRU FIECARE CRITERIU

<p><b>Competența profesională</b> (Cunoștințe necesare pentru îndeplinirea responsabilităților postului la nivelul stabilit prin standardele de performanță).</p> <p><b>Modul de îndeplinire a responsabilităților de serviciu</b> (eficientă, respectarea termenelor finale, control și autocontrol), Respectarea regulilor și procedurilor (eficiență = realizarea sarcinilor la timp și cu resurse minime).</p>	
<i>Excepțional</i>	<b>Excelent pregătit/-ă</b> profesional, rezolvă întotdeauna sarcinile de serviciu, se încadrează în termenele dispuse, fără greșeli, niciodată nu a creat probleme, este expeditiv, își ocupă eficient timpul de muncă, își asumă competent riscurile propriilor decizii, permanent caută soluții și ia măsuri pentru reducerea costurilor, foarte mobilizator, calitatea lucrărilor este excepțională, respectă în totalitate regulile și procedurile de lucru interne, precum și normele de disciplină și comportament.
<i>Foarte Bine</i>	Competent/-ă profesional, de cele mai multe ori rezolvă sarcinile de serviciu în termene, are un randament foarte bun în muncă, este mobilizator, își asumă riscurile deciziilor luate, este preocupat/-ă pentru reducerea costurilor, fără greșeli, calitate foarte bună a lucrărilor, respectă în totalitate regulile și procedurile de lucru interne, precum și normele de disciplină și comportament.
<i>Bine</i>	<b>În general</b> , are competențe bune și rezolvă bine sarcinile de serviciu, se încadrează în termene, cu mici excepții, de multe ori așteaptă sau solicită intervenția șefului direct, se încadrează în resurse; cu greșeli ne semnificative, calitate bună a lucrărilor, este corect/-ă; se ferește să comită erori sancționabile legate de respectarea regulilor și procedurilor interne.
<i>Satisfăcător</i>	Competențe profesionale <b>reduse</b> , în mica măsură rezolvă sarcinile de serviciu și se încadrează în termene; nu își asumă riscuri, este puțin preocupat/-ă de reducerea costurilor, calitate slabă a lucrărilor, cu greșeli frecvente, uneori comite abateri de la regulile și procedurile interne, dar de mică gravitate.
<i>Nesatisfăcător</i>	<b>Grad redus</b> de competență, neîndeplinirea sistematică a sarcinilor cu dese neîncadrări în termene, lipsa de preocupare pentru reducerea costurilor, are tendința de trenare a lucrărilor, calitate a lucrărilor permanent discutabilă, foarte rar respectă regulile și procedurile interne; săvârșește abateri disciplinare frecvente.
<p><b>Lucrul în echipa</b> (Abilitatea de a se integra într-o echipa, de a-și aduce contribuția prin participare efectivă, de a transmite și de a influența idei pentru realizarea obiectivelor acesteia).</p>	
<i>Excepțional</i>	<b>Permanent</b> capabil/-ă să construiască și să coordoneze echipe care să lucreze eficient; cooperează constant cu membrii echipei, împărtășește celorlalți din experiență să.
<i>Foarte Bine</i>	<b>Adesea</b> este un bun colaborator/colaboratoare, agreează muncă în echipa, în funcție de importantă situației renunță la preocupările sale și cooperează cu ceilalți; își reia preocupările de îndată ce sprijinul său nu mai este necesar.
<i>Bine</i>	<b>În general</b> , colaborează bine în echipa, dar este preocupat/-ă mai mult de sarcinile proprii.

<i>Satisfăcător</i>	Dorește să colaboreze, dar are tendința de a fi retras, <b>sprijinul sau este limitat.</b>
<i>Nesatisfăcător</i>	Își îndeplinește obligațiunile cu dificultăți cooperarea nu este corespunzătoare; acționează și cooperează numai dacă este solicitat/-ă; necesită suport din partea echipei.
<b>Planificare și organizare</b> (Abilitatea de a stabili o ordine coerentă atât a activităților proprii, cât și pentru cele ale altor persoane).	
<i>Exceptional</i>	<b>În permanentă</b> activitatea se desfășoară pe baza unui plan stabilit anterior atât pentru sine, cât și pentru ceilalți; identifica foarte bine activitățile ce trebuie desfășurate; alocă eficient timpul necesar realizării activităților, cu repartizarea eficientă a resurselor alocate.
<i>Foarte Bine</i>	<b>Adesea</b> desfășoară activitatea pe baza unui plan stabilit anterior; identifica activitățile ce trebuie desfășurate, alocă timpul necesar realizării activităților, cu repartizarea resurselor necesare.
<i>Bine</i>	<b>În general,</b> desfășoară activitatea pe baza unui plan stabilit anterior; identifica activitățile ce trebuie desfășurate, cu alocarea timpului și resurselor necesare realizării activităților, cu sprijinul șefului direct.
<i>Satisfăcător</i>	<b>În mică măsură</b> își desfășoară activitatea conform unui plan, reușește cu greu să respecte activitățile programate de către șeful direct, are dificultăți de încadrare în termenele și resursele alocate.
<i>Nesatisfăcător</i>	<b>Nu este capabil/-ă</b> să lucreze pe baza unui plan stabilit anterior, nu-și planifică muncă.
<b>Orientare către calitate</b> (abilitatea de a obține rezultate de calitate în întreagă activitate prin autoperfecționare, creativitate, inovare); <b>capacitate de autoperfecționare și de valorificare a experienței dobândite</b> =angajament în realizarea obiectivelor; dorința permanentă de perfecționare profesională, de îmbunătățire a activității curente și pentru obținerea de rezultate de calitate; aptitudinea de a pune în practică cunoștințele și deprinderile dobândite; <b>creativitate</b> = capacitatea de a emite idei și propune soluții originale; <b>inovare</b> = inventivitate în găsirea unor cai de optimizare a activității desfășurate; inclusiv anticiparea permanentă a nevoilor pieței și dezvoltarea de noi servicii și/sau produse de calitate.	
<i>Exceptional</i>	Manifestă <b>permanent</b> dorința de perfecționare profesională și de îmbunătățire a activității curente pentru obținerea de rezultate de calitate în întreagă activitate, folosește permanent noile cunoștințe acumulate și deprinderile dobândite; permanent concepe soluții noi, le modifică în funcție de conjuncturi și identifica domeniile care pot fi îmbunătățite; anticipează permanent nevoile pieței și dezvoltă noi servicii și/sau produse de calitate.
<i>Foarte Bine</i>	Manifestă <b>adesea</b> dorința de perfecționare profesională și de îmbunătățire a activității curente pentru obținerea de rezultate de calitate în întreagă activitate, folosește adesea noile cunoștințe acumulate și deprinderile dobândite; adesea concepe soluții noi, le modifică în funcție de conjuncturi și identifica domeniile care pot fi îmbunătățite; anticipează adesea nevoile pieței și dezvoltă noi servicii și/sau produse de calitate.
<i>Bine</i>	Manifestă, <b>în general,</b> dorința de perfecționare profesională și de îmbunătățire a activității curente pentru obținerea de rezultate de calitate în întreagă activitate, în general folosește noile cunoștințe acumulate și deprinderile dobândite; uneori concepe soluții noi, le modifică în funcție de conjuncturi și identifică domeniile care pot fi îmbunătățite; anticipează în general nevoile pieței și dezvoltă noi servicii și/sau produse de calitate.

<i>Satisfăcător</i>	Manifestă <b>în mică măsură</b> dorința de perfecționare profesională și de îmbunătățire a activității curente pentru obținerea de rezultate de calitate în întreagă activitate, folosește în mică măsură noile cunoștințe acumulate și deprinderile dobândite.
<i>Nesatisfăcător</i>	<b>Nu manifestă</b> dorința de perfecționare profesională și de îmbunătățire a activității curente pentru obținerea de rezultate de calitate în întreagă activitate, nu folosește noile cunoștințe acumulate și deprinderile dobândite.
<b>Comunicare eficientă</b> (Aptitudinea de a transmite și de a recepta cu ușurință informațiile, în scris și verbal, pe verticală și orizontală)	
<i>Excepțional</i>	Comunica <b>în permanentă</b> foarte ușor, în scris și oral, pe verticală și pe orizontală, înțelege cu exactitate mesajul pe care îl primește și oferă feedback-ul cel mai potrivit; realizează o prelucrare sintetică a mesajului, transmite ideile clar, ceea ce facilitează înțelegerea participanților, își adaptează exprimarea în funcție de nivelul de înțelegere al interlocutorului/interlocutoarei.
<i>Foarte Bine</i>	<b>Adesea</b> comunica ușor în scris și oral, pe verticală și pe orizontală, înțelege mesajul pe care îl primește și oferă un feedback potrivit; realizează o prelucrare aproape sintetică a mesajului, transmite ideile destul de clar, își adaptează destul de bine exprimarea în funcție de nivelul de înțelegere al interlocutorului.
<i>Bine</i>	<b>În general</b> , comunica bine în scris și oral, pe verticală și pe orizontală.
<i>Satisfăcător</i>	<b>Dorește să comunice bine</b> , dar are tendința de a nu prelua cu exactitate mesajul și de a-l transmite trunchiat.
<i>Nesatisfăcător</i>	<b>Nu este capabil/-ă de comunicare</b> nici în scris, nici oral, nu înțelege mesajul pe care-l primește și de cele mai multe ori îl transmite eronat sau chiar blochează informația.
<b>Spirit de inițiativa (pentru funcții de conducere)</b> (Atitudine pozitivă față de idei noi, inventivitate în găsirea unor cai de optimizare a activității desfășurate)	
<i>Excepțional</i>	<b>Permanent</b> inițiază acțiuni; concurează loial; acceptă provocările; riscă soluții noi; permanent caută cai de optimizare a activității pe care o desfășoară.
<i>Foarte Bine</i>	<b>Adesea</b> inițiază acțiuni; concurează corect; acceptă provocările; riscă soluții noi; adesea caută cai de optimizare a activității pe care o desfășoară.
<i>Bine</i>	<b>În general</b> , inițiază acțiuni; concurează destul de corect; acceptă provocările; riscă soluții noi și caută cai de optimizare a activității pe care o desfășoară.
<i>Satisfăcător</i>	<b>Foarte rar</b> inițiază acțiuni; uneori acceptă provocările și riscă soluții noi; foarte rar caută cai de optimizare a activității pe care o desfășoară.
<i>Nesatisfăcător</i>	<b>Nu inițiază</b> acțiuni; nu concurează corect; nu acceptă provocările; nu riscă soluții noi; nu caută cai de optimizare a activității pe care o desfășoară.

<b>Abilități manageriale</b> (de organizare, de conducere, coordonare, control, competență decizională, capacitatea de delegare, de mediere și negociere; de dezvoltare a persoanelor din subordine)	
<i>Exceptional</i>	<b>Permanent</b> asigura coerență în organizare, conducere, coordonare și control a propriilor activități, cât și ale celorlalți; delegă eficient; are abilități de mediere și negociere cu mult peste nivelul cerut de post și reușește o dezvoltare permanentă a personalului din subordine.
<i>Foarte Bine</i>	<b>Adesea</b> asigura coerență în organizare, conducere, coordonare și control a propriilor activități, cât și ale celorlalți; delegă eficient; are abilități de mediere și negociere peste nivelul cerut de post și reușește o dezvoltare a personalului din subordine.
<i>Bine</i>	<b>În general</b> , asigura coerență în organizare, conducere, coordonare și control al propriilor activități, cât și ale celorlalți, cu mici dificultăți în delegarea responsabilităților către subalterni și în dezvoltarea personalului din subordine; abilități de mediere și negociere la nivelul cerut de postul ocupat.
<i>Satisfăcător</i>	<b>În mică măsură</b> asigura coerență în organizare, conducere, coordonare și control a propriilor activități, cât și ale celorlalți; abilități de mediere și negociere sub nivelul cerut de postul ocupat.
<i>Nesatisfăcător</i>	<b>Nu asigura</b> coerență în organizare, conducere, coordonare și control a propriilor activități, cât și ale celorlalți; nu are abilități de mediere.

**Fișă de evaluare**  
(pentru personalul tehnic, auxiliar și muncitorii/muncitoarele)

Numele, Prenumele salariatei/salariatului  _____	Numele, Prenumele evaluatoarei/evaluatoarei  _____
Funcția salariatei/salariatului  _____	Funcția evaluatoarei/evaluatoarei  _____
Departamentul/subdiviziunea  _____	Data _____

**Capitolul I**

<i>Criterii de evaluare</i>		<i>Nesatisfăcător</i>	<i>Satisfăcător</i>	<i>Bine</i>	<i>Foarte bine</i>	<i>Exceptional</i>
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1</b>	Abilități tehnice, profesională (capacitatea de ași face atribuțiile de serviciu)	autoevaluare				
		aprecierea conducătoarei/ conducătorului				
<b>2</b>	Abilități cognitive (abilitățile sau funcțiile cognitive cuprind domeniile: percepție, atenție, memorie, învățare, luarea deciziilor)	autoevaluare				
		aprecierea conducătoarei/ conducătorului				
<b>3</b>	Integritate (caracter integru; sentiment al demnității, dreptății și conștiințozității, care servește drept călăuză în conduita omului; onestitate; cinste; probitate)	autoevaluare				
		aprecierea conducătoarei/ conducătorului				
<b>4</b>	Comunicare (stilul și dimensiunea interacțiunilor atât cu membrele și membrii din interiorul echipei, cât și cu cele/cei din afara echipei. Se referă, în același timp, și la modul în care gestionează conflictele în echipă, ia decizii și interacționează zi de zi)	autoevaluare				
		aprecierea conducătoarei/ conducătorului				
<b>5</b>	Lucru în echipă (abilitatea de a se integra într-o echipa, de a-și aduce contribuția prin participare efectivă, de a transmite și de a influența idei pentru realizarea obiectivelor acesteia)	autoevaluare				
		aprecierea conducătoarei/ conducătorului				
<b>6</b>	Disciplina și organizare	autoevaluare				

	(respectarea programului de lucru; organizarea eficienta a activității)	aprecierea conducătoarei/ conducătorului					
--	---	---	--	--	--	--	--

**Capitolul II**

Recomandări de dezvoltare a competențelor profesionale și personale, se notează de către conducătoarea/conducătorul salariatei/salariatului evaluate/evaluat:

---



---

Necesitatea de formare profesională, este negociată de salariată/salariat și conducătoare/conducător:

---



---

Punctaj: \_\_\_\_\_ Calificativul: \_\_\_\_\_

*Notă:* Semnarea acestui formular nu indică neapărat acordul cu informațiile prezentate, dar indică faptul că evaluatoare/evaluatorul și angajata/angajatul au discutat acest lucru.

**Semnăturile:**

Evaluată/evaluat \_\_\_\_\_

Evaluatoare/evaluator \_\_\_\_\_